Al Jinan الجنان

Volume 13 Article 2

2020

Scenario planning pedagogy: Strategies and Impact. Assessing an example of community partnership in educational institutions

Ikram Machmouchi
الجامعة اللبنانية, imachmouchi10@gmail.com

Follow this and additional works at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan

Part of the Educational Methods Commons

Recommended Citation

Machmouchi, Ikram (2020) "Scenario planning pedagogy: Strategies and Impact. Assessing an example of community partnership in educational institutions," *Al Jinan* الجنان: Vol. 13 , Article 2.
Available at: https://digitalcommons.aaru.edu.jo/aljinan/vol13/iss1/2

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Al Jinan الجنان by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aaru.edu.jo, marah@aaru.edu.jo, u.murad@aaru.edu.jo.

د. إكـرام مشـموشـي
كلية التربية / الفرع الأول
الجامعة اللبنانية

Dr. Ikram Mashmouche
College of Education
Lebanese University

بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو: الاستراتيجيات والأثر
قراءة نموذج في الشراكة المجتمعية في المؤسّسات التربوية

Scenario Planning Pedagogy: Strategies and Impact
Reading an example of community partnership in educational institutions

DOI: 10.33986/0522-000-013-003

ملخص الدراسة:

إنّ مقاربة بيداغوجيا "التخطيط بالسيناريو"استراتجياتها وأثرها من بُعد البحث العلمي، واعتمادها في أسس تكوين النموذج العلمي على مبادئ (Herman Kahn, 1968) ونقاطه العشر في قراءة السيناريوهات، ومن بعد المدرسة التربوية "التعليمية في المهن" la didactique professionnelle، والأهمية التي أعطته هذه الأخيرة، لاستشراف وضعيات، وأنشطة مهنية تحاكي البحث العلمي، في مجالات علمية متنوعة ومختلفة.

بيد أنّ مقاربة التخطيط بالسيناريو، كبيداغوجيا في التخطيط التربوي، تجد إطارها العلمي من خلال منطلقين:

١. قراءة البيداغوجيا نموذجها: أسس إعداده وتطويره في التجربة الفعلية، وقراءة وخصائصها العلمية والتربوية؛

٢. الإرتكاز على قراءة أثر النموذج في التطوير المهني، والبحث العلمي في إطار علم الاجتماع التربوي، من خلال قراءة مثال في الشراكة المجتمعية، وما جاء في(الهدف السابع) من الرؤية العالمية للتنمية المستدامة٢٠٣٠، والقِيم المستجدة التي تلبي التطلعات العالمية.

لقد استعملت البيداغوجيا في دراسات عالم افتراضي، خلال الثورة الصناعية، وفي الحقبة العلمية الممتدة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٠م، والتي لقّبت "بموت التخطيط الاستراتيجي".

من كل ما تقدَّم، فأعتبرت "التعليمية في المهن" أنّ قراءة وتحليل الممارسات المهنية، وتناول الوضعيات الروتينية من بعديّ التطوير المهني والبحث العلمي من الأسباب العلمية، في تناول الباحثين بيداغوجيات ، وذلك لأنها تساعدهم في مناقشة نماذج علمية، ووضع إطار مرجعي يحاكي التطوير المهني، ومنها عى سبيل المثال الهدف السابع عشر، وقراءته للقيادة التشاركية المجتمعية.

المفاهيم المفتاحية: التخطيط بالسيناريو، النشاط المهني، والشراكة المجتمعية.

Résumé

Cette étude propose une approche de la pédagogie «planification par scénarios », innové par (Herman Kahn, 1968), et se base sur les études de (Sammuçay, 2005) sur la pédagogie par simmulation , pour étudier l'effet et l'importance d'un modéle scientifique proposé pour réfléchir la planification, et des situations traditionnlles pour la recherche scientifique et pour la didactique professionnelle et la place fondatrice que celle-ci accorde á l'analyse de l'activité en vue de réfléchir la pratique du leadership en action. La nécessité d'identifier, de caractériser, um model pour la « pédagogie de planification par scénarios », en se basant sur un model scientifique en management scolaire. Cette étude novatrice résulte une réfléxion sur des compétences, sur l'analyse de la pratique du leader en experience et sur la description des ressources utiles pour penser et agir en experience.

Dans cette approche pédagogique, les situations de travail constituent la part absente et méconnue des référentiels de compétences des responsables pédagogiques et des sociétés pédagogiques et professionnelles.

***

المقدمة

في خضم الصراعات والتقلّبات السياسية والاقتصادية، والانفتاح المعرفي، والأزمات المتتالية على لبنان، وصدور رؤية ٢٠٣٠ العالمية، وهدفها السابع عشر، فقد دعت الحاجة إلى تدخل الباحثين في استنباط كفايات مهنية، وإعادة التفكر بأنشطة يغلب عليها الروتين الإداري، إضافة إلى إعتماد على أمثلة من وضعيات تحاكي المجتمعات، وتشركها في القرارات المؤسّساتية، كنقد القادة: ودورهم الريادي في نماذج مهنية أعتبرتهم نواة مجتمعية، وذهابهم إلى التفكر بإعداد إطار مرجعي في التأطير والتطوير المهني.

إنّ استبيان الباحثين بيداغوجيات تعتمد على السيناريوهات، وتجمع بين علمي التربية والاجتماع، وتحاكي وضعيات روتينية في المؤسّسات، والانفرادية في معالجة المشكلات، يُظهر مدى الحاجة الماسة إلى تدخل الباحثين عبر بيداغوجيات العالم الاستشرافي.

إنّ تعريف بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو - كما ذهب إليه شارمك (Chermack, 2005:61) - واستناده إلى سلَّم من الفرضيات والأسباب - الذي وضعه هارمان كاهن (Herman Kahn، ١٩٦٨ : ٣٤) في كتابه "عام ٢٠٠٠ " – هو تعريف "خطط للحاضر من قراءة الماضي والمستقبل مروراً بأهداف تنقد الروتين" أعتمد عليه الكثير من الباحثين في علم التخطيط ومنهم منتزبرغ (Mintzberg، ٢٠٠٦:١٠٨،١٤٧،٦٢٥) ، ووضع إطاراً مرجعياً للبيداغوجيا، إضافة إلى ذلك، فإن هذه البيداغوجيا قد استعملت لأول مرة أبان الثورة الصناعية، والحربين العالميتين: الأولى، والثانية، ثم أعيد استعمالها من بُعد البحث العلمي خلال الحقبة العلمية الملقبة بـ"موت التخطيط" الممتدة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٠م بهدف إحياء ممارسات وتغييرها.

وعند قراءة علم الاستشراف والتخطيط لمارتينه (Martinet, 2001:180)، يتضح لنا بأن استعمال لبيداغوجيات في العالم الافتراضي، يمثل إطاراً معرفياً، وسلَّم إجراءات، ومعلومات ونماذج، يمكن الاستناد إليها في تحكيم البيداغوجيا والوسائل والأدوات العلمية المُعدة لغرض البحث العلمي.

كما أنّ تلازم مسار تطور البيداغوجيا - مع استعمال المدرسة العلمية "التعليمية في المهن"، وإعداد وسائل وأدوات علمية، واستعمال بيداغوجيات في وضعيات مهنية افتراضية، بهدف البحث العلمي والتمهين عند ساميرسيه (Samurçay, 2005:p55) - يمكّن الباحث والمدرب من الاستناد إليها في ابتكار أنشطة وحلول لوضعيات مهنية، تواكب تطلعات الأفراد، والتطلعات العالمية.

وقد أدَّت قراءة التطلعات العالمية في التنمية المستدامة، في هذه الدراسة، إلى دفع المتمرسين في مهن القيادة التربويةإلى نقد الروتين الإداري في المؤسّسات التربوية، ونقد أنشطة مهنية إدارية روتينية، واستحداث بنك معلومات وقراءته من وجهة نظر مغايرة، والتفكّر في كفايات

تطويرية، تستدعي وضعيات مهنية أنموذجية، تُعد من قِبل الباحثين(Samurçay et Rogalski، ١٩٩٨،٣٣٦)، إضافة إلى ذلك، فقد اعتمد في تحكيم أثرها في البحث العلمي، والتنمية المهنية المستدامة، على قراءة نموذج في الشراكة المجتمعية، وتحليل نشاط لقادة قبل وبعد وخلال النشاط المهني، وتحكيم صوابية الممارسات والقوانين المرعية الإجراء، لأهداف محددة منها الأثر في البحث العلمية والتنمية المهنية، كما ذهبت إليه كل من ساميرسيه وروغلسكي:(Samurçay,2005; Rogalski,1998 op.cit).

وعلى الرغم من أنّ "التعليمية في المهن" لم تعتمد في أبحاثها بيداغوجيا "التخطيط بالسيناريو"، إلا أنها قد عالجت الغرض العلمي المُعد من أجل البحث العلمي، واعتمدت على نماذج ووسائل وأدوات علمية، وتحكيم أدوارها، وأثر استعمالها في مِهن ومجالات مختلفة ومتنوعة، ومنها: التخطيط الاستراتيجي، وتطوير الأداء المهني والمؤسساتي.

لقد توافقت الباحثة في تعريف بيدغوجيا التخطيط بالسيناريو مع كل من غوديه، ساميرسه، وهيرمان كاهن: (Godet, Samurçay, et Herman Kahn, op. cit)، وهم الذين اعتمدوا في تعريفهم بيداغوجيات من علم الاستشراف، التي إعتمدت على نماذج علمية استشرافية، وعلى دراسة الفرضيات، وأبعادها وأسبابها، كما أنهم أعتبروا أنّها تنطلق من وضعيات روتينية، حيث إنّها تقرأ متغيرات الوقت والبيئة، في تحكيم علمية المعلومة والمعرفة، وتهدف إلى تطوير مجالات وكفايات للبحث العلمي، وللتنمية المهنية المستدامة، فتُمكن الباحثين والمتمرسين في المهنة من إدارة المعلومات، وتحكيمها بما يتلائم مع المتغييرات العالمية.

إنّ مقاربة البيداغوجيات في تعليم الراشدين تكمن - كما ذهبت إليه كل من: (Samurçay ,Rogalski,1998: p337) في تعريف بيداغوجيا المحاكاة – في أنّها "نشاط مهني مقصود، ونشاط مهني مخطط له من بُعديّ البحث العلمي، والتطوير المهني، للقادة التربويين"، وعليه، فقد ارتكز البحث، في هذه الدراسة، على قراءة بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو من ثلاثة أبعاد، هي:

١. قراءة نماذج، وتأطير مراحله وأسسه واستراتيجياته، وتحكيم المعلومات من بّعد البحث العلمي والتطوير المهني.
٢. قراءة الاستراتيجيات وأثرها من بُعد المدارس التربوية،
٣. قراءة أثر نموذج في فتح مجالات بحثية ومهنية من قراءة الواقع الروتيني.

فينتج عن هذه الدراسة نموذج واستراتيجية لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو في القيادة التربوية، يمكن اعتماده في قراءة الأثر والمفاهيم البحثية والمؤسساتية، وفي تكوين إطار مرجعي لبيداغوجيا في علم المؤسّسات التربوية، ويُسهم في افتراض مجالات إعتبرت قديمة غير قابلة للتغيير.

مشكلة الدراسة فرضياتها وأسئلتها:

إنّ المتتبع لأداء المؤسّسات التربوية وعملها الانفرادي في اتخاذ القرارات، وحلّ المشكلات، يستشف انعزالها عن المجتمعات المحيطة بها، وممارساتها المهنية الإدارية الروتينية، فيرصد مشكلتين أساسيتين:

- الأولى: نمذجة العمل المؤسّساتي.

- الثانية: تغلب الروتين الإداري على الأعمال الإدارية، والفكر القيادي، وقِدم النصوص الراعية للمؤسّسات التربوية.

وكل ذلك ينعكس سلباً على أدائها، وعلى جودة التأطير في علم الإدارة التربوية.

ومما سبق، فإنه يُمكن صياغة فرضيات الدراسة على الشكل الآتي:

- إنّ اقتراح نموذج تجريبي لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو في القيادة التربوية، من بُعديّ البحث العلمي، والتعليميّة في المهن "la didactique professionnelle"، يُسهم في تكوين غرض علمي وقراءة تطوراته وأثره على الممارسات المهنية للقادة، وكفاياتهم، كما ويُسهم في وضع إطار علمي لإسهامات البحث التربوي في تطوير أساليب وتقنيات البيداغوجيا وتطبيقاتها العلمية.

- إنّ اعتبار "بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو" أداة بحثية، في علم المؤسّسات التربوية تُسهم في تفكر القادة في الممارسات الإدارية التنظيميّة، واستشراف ممارسات مهنية تطويرية.

أما أسئلة البحث فجاءت كما يلي :

- ما هو الإطار العلمي لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو؟

- هل إعداد نماذج علمية من سيناريوهات يمكّن الباحثين والقادة من التفكر في البيداغوجيا وقراءة اساليبها وتقنياتها وأثرها من بُعديّ البحث العلمي، والتعليمية في المهن التربوية؟

- هل تُمكّن البيدغوجيا الباحثين في العلوم التربوية من وضع نماذج علميّة تُحاكي واقع روتيني في الإدارة التنظيمية لعلم المؤسّسات التربوية، واستشراف كفايات وأدوار للقادة التربويين والمجتمعات المحيطة بها في الشراكة المجتمعية؟

أهداف الدراسة، أهميتها وحدودها:

إنّ الهدف من قراءة نماذج من بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، وإسهاماتها العلمية في قيادة المؤسّسات التربوية، يكّمن في إقتراح إطار ونماذج علمية كمرجع من بُعدّي البحث العلمي والتعليمية في المهن في علم قيادة المؤسّسات التربوية.

كما وتكمن أهداف الدراسة العلمية من تمكين الباحثين من التفكر في الممارسات الروتينية في الإدارة التربوية، واستشراف كفايات قيادية تطوّر العمل المؤسّساتي.

بناءً عليه، تكمن أهمية هذه الدراسة، من خلال تصورها سلسلة من الإجراءات العلمية لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، وتحكيم استعمالها في التنمية المهنية، وفي أنّها – كما ذهب إليه كل من باستري، فرنيو وماين: (Pastré, Vergnaud et Mayen, 2006:180) – عند قراءة الأنشطة المهنية والوضعيات التي تحاكي واقع روتيني، بهدف التطوير المهني والبحث العلمي، بالاستناد إلى نموذج يستشرف كفايات وأنشطة مهنية، كما ذهبت إليه المدرسة الافتراضية ودراسات (Chermack, 2004,Herman Kahn 1968, et) في افتراض واقع مستجد، وهذه في الحقيقة لم يتطرق إليها البحث العلمي في القيادة التربوية، من هنا أتى أختيار مثال الشراكة المجتمعية في تفكر القادة في نماذجهم الإدارية التنظيمية وممارساتهم الروتينية، وأثر قراءة التطلعات الوطنية والعالمية في التنمية المستدامة للمؤسّسات.

مما سبق، يمكن القول أنّ حدود الدراسة تكمن في محاولة الباحثة بالاستناد إلى بُعد المدرسة التعليمية في المهن (Pastré, Vergnaud et Mayen, 2006) ، والمدرسة الافتراضية (Chermack, 2004,Herman Kahn 1968, et) قراءتها للبيداغوجيات من بُعد البحث العلمي، ووضع إطار علمي من خلال نموذج يساهم في قراءة البيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، وافتراض كفايات في الإدارة التنظيمية في المؤسسّات التربوية. كما تكمن حدود الدراسة في البعد الزماني المحدد في الدراسة، والمكاني: فقد تم أختيار المؤسّسات التربوية التي ساهمت في التجربة، رغم التواصل مع ٢٧ ثانوية من القطاعين الخاص والرسمي، وقد تبيّن من خلال البحث التشخيصي وجود صعوبات إدارية تحول دون إشراك القطاع العام، رغم مشاركة البعض منهم في تقييم الأنشطة، المتواجدة في منطقة أقليم الخروب، تتمتع بمواصفات مشتركة منها الثقافية، والإجتماعية، والممارسات الإدارية، خمسة من القادة الثانويين هم: أساتذة تعليم ثانوي متقاعدون من القطاع الرسمي، والبيئة المحيطة.

إجراءات الدراسة وأدواتها:

إنّ تمحور البحث حول بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو من بُعد البحث العلمي، قد أسهم في استحداث نماذج من وضعيات مهنية في المؤسّسات التربوية، وذلك بالاعتماد على نماذج كل من: (Chermack, 2005: 61) (Samurçay, 2005:55)، في تكوين أداة للبحث العلمي ١٩٩١:٢٥) Godet،)، ونماذج من سيناريوهات استشرافية استعملت في قراءة العالم الافتراضي من مجموعة إيطالية " SESAME" prospective. الأمر الذي ساهم في إعداد أنموذج من الشراكة الاجتماعية في التجربة ومن خلال قراءة كفايات الإدارة التنظيمية، لغرض البحث العلمي، حيث تمَّ اقتراحه على قائد ثانوية يتمتع بخبرة لا تقل عن الاربعين عاماً من منطقة أقليم الخروب، والذي قام بنقد أنشطة اعتبرها – من منظوره – أنشطة روتينية، كنشاط الإخلاء من الحرائق، ولكن بعد جمع المعلومات المطلوبة خلال مناورة في الإخلاء من الحرائق وتقييم التدخل في التجربة،

بالاستناد إلى ورقة ملاحظة تم ملؤها وتحليل نواتجها من الباحثة وفريق عملها، وبعض من فرق العمل (ثلاثة نظار ومديري حلقات، وقادة شاركوا بصفة غير رسمية في تقييم النشاط)، فتبيّن وجود مشكلات ومخاطر في الممارسات المهنية في الإدارية التنظيمية، وقدم النصوص القانونية الراعية للمؤسّسات.

وانطلاقاً من ذلك، انضم ستة قادة وفرق عملهم من نظار ومساعدين في صناعة القرار، إلى الحلقات البؤرية في قراءة نماذج مستشرفة، ومن ثم تمّ اشراك أفراد من المجتمع المدني المتقاعد: المعرفي والمهني، بعد تحديد كفاياتهم ومهامهم في قراءة النموذج العلمي، وتمّ إعداد ورقة معايير لتقييم الأنشطة، واستحداث كفايات ونماذج علمية تُمكن الباحث في العلوم التربوية من تحليل نماذج واستراتيجياتها وقراءة أثرها من بُعدي البحث العلمي والتطوير المؤسّساتي.

هذا، وتُعتبر المجموعة البؤرية، أو المجموعة المركزة أو(focus group)، أداة بحثية بديلة عن المقابلة الفردية، لتمتعها بثلاث ميزات:

- **الأولى**: جمع معلومات عن موضوع محدد، أو مشترك، بين جماعة من الاختصاصيين في مجال محدد، وهي تدار من قِبل مدرب محترف.
- **الثانية**: تسمح للمجموعة بالتفاعل والمناقشة وإبداء الرأي بمواضيع لا يعبرون عنها في المقابلات.
- **الثالثة**: توليد أفكار جديدة، وبلورة مفاهيم مشتركة، تتجاوز المعلومة الفردية، وتعكس مفاهيم مشتركة(Belzile, Oberg 2012; Morgan 2010).

لا ريب في أنّ تنويع الوسائل يُساعد على جمع المعلومات وحوكمتها، كما أنّ وسيلة المقابلة الشفهية هي عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث والمجموعات البحثية، أو بين مجموعات، بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف(De Ketele, J.-M., Maroy, Ch. 2006)، لإعداد بنك المعلومات، وتأكيد علميتها من السياسة التربوية، وإجراءات وزارة التربية والتعليم العالي، فضلاً عن مواكبة التطورات العالمية وتطلعاتها.

منهج الدراسة وأدواتها:

إنّ اعتماد هذه الدراسة على المنهج التجريبي([1]) بهدف قراءة نماذج من البيداغوجيا وأثرها من خلال فرضيات تحاكي المستقبل، بالاعتماد على شروط صياغة سيناريوهات (Chermak,2004: 297)، تحاكي واقع روتيني لإعداد غرض علمي (objet): وضعية، وسيلة، أداة من بُعد البحث العلمي، يوضح العلاقة المتلازمة بين متغري الوقت والبيئة وعلاقتهما الضمنية، كما ذهب إليه كل من: Chermack, 2003,Herman Kahn 1968, et (Samurçay, 2005).

1 - De Ketele, J.-M., Maroy, Ch. (2006), « Quels critères de qualité pour les recherches en éducation », in L. Paquay, M. Crahay, J.-M. De Ketele, L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité, Bruxelles, De Boeck. PP2139-.

هذا، وإنّ اعتماد المنهج التجريبي الاستشرافي يسمح للباحث أن يُغيّر عن قصد، وعلى نحو منظم، مقدار المتغيّر المستقل "النموذج المرجعي"، وملاحظة تأثيره على متغيّر آخر، ذلك أنّ استعماله بقصد استقصاء المعلومات وغيرها من الأدوات البحثية، ثم تحليلها وقراءتها في نماذج متعددة، يسمح للعينة باستباق الأحداث، وإعداد المتغيّرات قبل التنفيذ.

إنّ تتبع كفاية القائد التربوي في قيادة الشراكة المجتمعية قد أدّى إلى إعداد نماذج العلاقة بين متغيري الوقت والبيئة الثابتين ومتابعة أثرهم ونواتجهم على المتحوّل "دور القادة في مواكبة تطلعات مجتمعات٢٠٣٠"، لذا، فقد ظهرت أهمية المنهج التجريبي، وأثره في تأطير البيداغوجيا واستراتجيات وأثر أبعادها العلمية والمهنية.

عينة الدراسة:

عقدت مجموعتان بؤريتان – ضمت سبعة قادة، منهم خمسة يتمتعون بخبرة لا تقل عن ٢٠ سنة، ونظّار عامّين في ثانويات خاصة تابعة لأفراد، ومديري حلقات – اجتماعاً في منطقة إقليم الخروب، وتضم كل ثانوية بالمعدل العام حوالي ٢٠٠٠ طالب، موزعين على جميع مراحل التعليم الأساس، وبما يقرب من ١٥٠ موظفاً من الهيئة التعليمية والهيئة الإدارية. حيث تتنافس الثانويات فيما بينها في تقديم خدمات التعليم، وترسيخ القِيم الاجتماعية، وحصد نِسب عالية في الامتحانات الرسمية، وتأمين دخول الطلاب إلى جامعات وطنية وعالمية معروفة، رغم اعتمادها على أساليب التعليم التقليدي في الاعمال الإدارية والتعليمية.

وقد أسفر عن ذلك إنشاء مجموعة تفكرية من قادة تربويين في مواكبة الباحثة في قراءتها العلمية لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، خلال الفترة الممتدة من حزيران حتى كانون الاول٢٠١٩.

مما سبق، فقد تمَّ إعداد وتطبيق نموذج من الشراكة في مؤسّسة تطوعت للتنفيذ، من بُعد البحث العلمي ومن بُعد التطوير المهني، فحلل النموذج على أربعة مراحل:

- **الأولى**: التجربة التقليدية.
- **الثانية**: التجربة التفكرية.
- **الثالثة**: صياغة الأنموذج والتطبيق.
- **الرابعة**: التقييم والمتابعة.

ثم تمّ إعداد نماذج تفعل كفايات القادة في الشراكة المجتمعية، والاعمال الإدارية التنظيمية.

وقد تمَّت اللقاءات في المؤسّسات التربوية مع بداية العام التربوي ٢٠١٩/٦/١- ٢٠١٩/١٢/٢٠، وذلك بعد البحث الاستكشافي في مقاربة وزارة التربية للسياسات التربوية في المدارس والثانويات في القطاع الخاص في لبنان، وتوصيفها ملمح القادة التربويين وكفايتهم، مع انتشار المقاربة بالكفايات، ورؤية العالمية ٢٠٣٠.

الفصل الأول: تعريف المفاهيم المفتاحية وقراءة الأدبيات العلمية.

البند الأول: تعريف المفاهيم المفتاحية:

١. **بيداغوجيا "التخطيط بالسيناريو"**: هي من بيداغوجيات التخطيط الاستراتيجي، تستشرف المستقبل من قراءة الماضي، فتخطط للحاضر (Chermack, 2004: 296)، بالإستناد إلى قواعد علمية مُحكمة، وقد انتشرت في الأبحاث العلمية إبان الثورة الصناعية، وفي مواكبة الثورة المعرفية والتكنولوجية، وعُمل بها في افتراض مشكلات ووضعيات تتخطى الواقع، وإعداد نماذج استشرافية أو استطلاعية(M. Amer et al., 2013: 24)، وتفترض حلولاً تساعد في التخطيط لحاضر مستشرف.

وقد عرَّفها(P.J.H. Schoemaker,1995:27 ([2])) بأنّها تعمل على سيناريوهات منطقية متنوعة، تحاكي مستقبل محال، فتستبق الأحداث، وتتابع متغّير الوقت، فتفترض حلولاً ومشكلات قبل التخطيط للحاضر، كما عرَّفها(Herman Kahn, 1968:34)بأنّها تستشرف السيناريوهات من بيئة عمل، تتسارع فيها الأحداث.

أما الباحثة، فتعرّف البيداغوجيا بأنّها: "سلسلة منظمة من الخطط، تعتمد على إعداد نماذج استشرافية تكوينية، وتحكيمها في التجربة، تكون معدة بهدف البحث العلمي أو بهدف التطوير، ومنبثقة من قراءة الأخطاء والمخاطر وتحليلها في الوضعية الواقعية الروتينية، تواكب التطلعات العالمية المستقبلية، وتُعتمد كوضعيات مهنية فعلية في التخطيط للحاضر، والتنمية المهنية".

إنّ البيداغوجيا ترتكز، في استراتيجياتها، على القراءة العامودية والأفقية لتطور الأحداث؛ فالأولى تحاكي واقع فعلي روتيني، وممارسات مهنية تقليدية، وأما الثانية، فترتكز على قراءة نماذج مستشرفة معدة من الباحثين، لمواكبة التطلعات العالمية المستقبلية، وإنّ استعمال هذا التأطير، كأداة بحثية في التخطيط الاستراتيجي، يتطلب قراءة علمية، وقواعد تنظيمية واستراتيجيات.

كما أنّه قد تظهر الحاجة إلى استعمال البيداغوجيا في قراءة الممارسات المهنية الروتينية غير القابلة للتطوّر، والحد من قدرة الأفراد والراشدين على التطوير المهني، ومواكبة التطورات العلمية، والحاجة لاستشراف واقع مغاير، ومجالات بحثية وأنشطة مهنية، وهذا ما ذهبت إليه(Samurçay, 2005: 54)، عند تعريفها إعداد الغرض العلمي من أجل البحث العلمي، واستعماله في قراءة بيداغوجيا المحاكاة.

2 -Schoemaker, P., (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan management review 36:2540- · January 1995 with 23,359 Reads

٢. **السيناريو:** هو أداة بحثية(Chermack,2005:61) ، محدد الدور ومحدود الأثر، وهو مكوّن من نمطين اثنين: استشاري، واستطلاعي، يعمل ضمن منهجية علمية، وواقع افتراضي، ويحاكي أنشطة مهنية واقعية، ويحتوي على مجموعة من الوضعيات المهنية الافتراضية، أو الاستطلاعية.

وفي هذه الدراسة سيُعتمد تسميته بالأنموذج، بالاستناد إلى تعريف (Herman Kahn، 1968) : أنموذج علمي استشرافي.

والسيناريو هي كلمة إيطالية الأصل، مشتقة من Scena، شاع استعمالها في علم الفن، ثم انتقلت في القرن التاسع عشر إلى باقي العلوم، حيث يمكن استعماله كتقنية استشرافية لمشكلة، أو وضعية مهنية، ويعتمد في استعماله المحافظة عليه كأداة، ولا يمكن تحويله إلى بيداغوجيا، لأسباب تتعلق بفقدان أهميته، وأسسه وخصائصه، إلا أنّ استعماله في التخطيط الاستراتيجي عدل في مسار تكوّنه وحوّله إلى أداة تخدم التخطيط الاستراتيجي، وتقوم به قيادات كفوءة، لتطوير عمل المؤسسات.

٣. **الشراكة المجتمعية:** عرّفت الشراكة المجتمعية بأنّها ما يقوم به أعضاء من المجتمع من أنشطة لخدمة مجتمعهم، في كافة المجالات(العجمي، ٢٠٠٧ : ٩١)، كما عرَّفها (الخطيب، ٢٠٠٦: ٣٤) بأنّها الأعمال التطوعية والخدماتية كافة، التي يقوم بها الأفراد تطوعياً، لتسيير أمور المجتمعات، بهدف المساهمة في حلّ مشكلاتها.

وليس موضوع هذه الدراسة مناقشة مفهوم الشراكة المجتمعية، بل سيعتمد كمثال لقراءة البيداغوجيا، إذ إن القادة التربويين قد استندوا على خبرتهم في الخدمة المدنية، وعلى القرار رقم: ٦٠٧/م/٢٠١٦، المتعلق بتطبيق مشروع خدمة المجتمع في مرحلة التعليم الثانوي، وتعميم دليل المشروع على الثانويات في لبنان في إعداد الأنموذج العلمي، لقراءة البيداغوجيا واستراتيجياتها، وبيان أثرها.

كما اعتمد، في هذه الدراسة، على مفهوم الشراكة المجتمعية باعتباره من الأعمال التطوعية التي يقوم بها أفراد من المجتمع بكافة فئاته في خدمة المؤسسات التربوية، ووضع خبراتهم، وكفاياتهم في خدمة الآخر، وتطوير المجتمع، ونشر قِيم اجتماعية مستحدثة أو مفعلة، من أجل تنمية مستدامة، ومواكبة التطلعات العالمية.

- البند الثاني: قراءة أدبيات بيداغوجيا "التخطيط بالسيناريو":

- أولاً : قراءة أدبيات علم الافتراض والاستشراف:

يُعتبر Marx ([3]) أول من استعمل السيناريو كنشاط مهني من بُعد البحث العلمي، وبالمعنى

3 - K. Marx et F. Engels. 1962)). Le manifeste du parti communiste, Paris, Union Générale d›Editions, PP. 33 – 34.

الجديد للكلمة، وذلك عندما أعلن انهيار الرأسمالية وولادة البروليتارية، فوضع تخطيطاً لسيناريوهات تستشرف المستقبل، من خلال قراءة التاريخ وتطوّراته، والتخطيط للحاضر.

ومن تعريفات الأبستمولوجية لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو أنّها تحاكي التجارب الإنسانية، وقد اعتبرُ1968 ,Herman Kahn, 1968, Ozbekhan)) من مؤسسي هذه البيداغوجيا، الذين يمثلون مدرستين تربويتين تنوعت في تعريفاتها، وأسسها، واستراتيجياتها، وإعداد استراتيجية من عشرة احتمالات، ولكل احتمال فرضية وسببها وقِيمها الاجتماعية.

هذا، وقد اتفق الباحثون على أنّ الوقت متغير أساس، حيث إنه يقسم إلى ثلاثة متغيرات ثانوية: القِيم، اتخاذ القرار، والمسببات، وقد ذهب (Herman Kahn, 1968:17) في كتابه عام ٢٠٠٠، إلى أنّ متغير الوقت، وبيئة العمل، يُقراءان بشكل أفقي ماضياً، حاضراً، ومستقبلاً، ويحلل علاقتهم بالنظام وتطوّره، بينما استعمل (Ozbekhan, 1968:34) التحليل الجزئي للتاريخ، ورفض استشراف المستقبل عبر الأنموذج الاستطلاعي، فيما اختلف مع Kahn Herman في تحديد دور القِيم، فاعتبر هذا الأخير أن الأهداف تؤخذ من القِيم، بينما رفض Ozbekhan هذه الفرضية، واعتبرها تحدّ من دور القِيم المستشرفة. أما بالنسبة لمتغير اتخاذ القرار، فقد اعتبرها الاثنان جزءاً من البيداغوجيا، كما ذهب الباحثون في المسببات إلى أنّ متغير اتخاذ القرار تلقائي غير منتظم، وعشوائي، وهو يستدعي قراءة وضعيات مستقبلية في التخطيط للحاضر. أما استراتيجية (Godet, 1995) ، فقد ارتكزت على ثمانية مستويات، وقد أعدت في الحقبة الملقبة بـ"موت التخطيط الاستراتيجي"، الممتدة من عام ١٩٩٠ إلى عام ٢٠٠٠م.

كما اتفق الباحثون في البيداغوجيا (Herman Kahn,1968, Ozerbekhan,1968 et groupe (SESAM، على نوعين من التخطيط بالسيناريو: السيناريو الاستطلاعي (بالاتجاهات، والمتابعة)، والسيناريو الاستشرافي(المعياري، والمتناقض)، وسيتّم في هذه الدراسة قراءة السيناريو الاستشرافي المعياري كبيداغوجيا كان قد عرَّفها(CHermack, 2004, 2005) بأنّها تحفز نقد التخطيط الاستراتيجي، وتقلل من التأثير السلبي للعمليات المعرفية، عند أصحاب القرار، وتُعيد العمل على النماذج العمليات الذهنية للقادة، ويضيف Merwe,Chermack، Van Der (2003) القول: إنّ البيداغوجيا تجعل صانعي القرار على دراية بالأحداث المستقبلية المحتملة المختلفة، وهي تعتمد على تطوير صور متماسكة حول المستقبل، وقد ذهب ((4) Julien، P.A.,2016 :102)إلى أن البيداغوجيا، في علم الاقتصاد، تعني منهج تفكير، وقد بنى استراتيجياتها - بخطوة وبطريقة مشوّقة وعقلانية - على سلسلة من الأحداث، تؤدي بانتظام الى رسم صورة مستقبلية مغايرة، فيما انطلق (Cherman Kahn, 1968: 18) في تعريفه من

4 - Julien, P.A, (2016), Entreprendre, une introduction a léntreprenariat. Deuxieme edition, Paris, NOTO. 464p.

المستقبل المحتمل أو المراد، محدداً أهداف التخطيط للحاضر، مستشرفاً نماذج عدة، بالاستناد إلى مرتكزات أساسية قديمة وحديثة، فأنتج احتمالات مستقبلية، ثم تعدل الفرضيات تلقائياً خلال التنفيذ، بالاستناد إلى اتجاهات النظام، والنواتج المتوقعة، فيعطي الإطار المرجعي لمخطط البحث.

ثانياً: قراءة أدبيات إعداد النماذج في المدرسة التعليميّة في المهن:

اعتبر (Mayen , 1999) أنّ لجوء الباحثين إلى بيداغوجيات تحاكي واقع افتراضي، من خلال نماذج أُعدت للبحث العلمي والتطوير المهني، قد هدف إلى استشراف أنشطة تحاكي التغير، عند تغلب الروتين والقِدم على الوضعيات الواقعية، وقد لاقته (Samurçay, 2005 : 17)، عندما تحدثت عن أهمية إعداد أنشطة مهنية، أو نماذج تتمايز بعضها عن بعض لأسباب عدة، منها: إعداد خاص لجهة محددة، من قِبل شخص، أو أشخاص عدة، في ظروف مهنية خاصة، وفي فترة زمنية محددة، فتبين لهما أنّ متغيرات الوقت والبيئة، والظرف، تعتبر أساسية في التأطير المرجعي للنشاط المهني، ذلك رغم أنّ الباحثين في التعليمية في المهن لم تناولوا بيداغوجيا المحاكاة، إلا أنّهم التقوا مع (Chermack, 2004) في قراءة المتغيرات الأساسية لبيداغوجيا التخطيط لعالم افتراضي، وضرورة متابعة متغيرات أساسية لا يمكن التغاضي عنها، كالوقت، والظرف، والبيئة. هذا، وقد ذهب (Leplat, 1997) إلى أنّ الوضعيات الحقيقية أو الواقعية هي غالباً "وضعيات نموذجية روتينية"، و"غير قابلة للتطوير"، وأضاف(Pastré, 1999:14) القول: إنّ الباحثين يعتمدون البيداغوجيات من بعدها العلمي، عندما يتعذر عليهم الوصول إلى المعلومة أو جمعها، لأسباب مادية، أو معنوية، أو اجتماعية، أو لعدم تبنيها من مجتمع الدراسة.

هذا، وإنّ اعتماد الباحثين على قراءة نماذج علمية أعدت للبحث العلمي، والنتيجة المهنية الراشدين، قد اعتبرها(Samurçay et Rogalsky, 1998: 339) إلزامية عندما تبين، من خلال البحث التشخيصي، قِدم المعلومة، وسيطرة الروتين، وعدم قدرة مجتمع الدراسة على تلبية احتياجات الأفراد والمؤسسات.

ومن ثم، فإنّ اعتماد هذين الأنموذجين يظهر مصداقية البيداغوجيا في مقاربة الأنشطة المهنية الواقعية، من جهات مجتمعية مختلفة أو متنوعة، ويمكن إسناده إلى ما ذهبت إليه(Samurçay, Rogalski, 1998:337) خلال دراستها بيداغوجيا المحاكاة، من اشتراط تطابق المواصفات والخصائص للوضعية المهنية، مع قدرات وإمكانيات الأفراد الجسدية، والنفسية، والمعرفية، كما أنها اشترطت التوافق والتناغم بين الوسائط المستعان بها، ومجموعة الوضعيات المهنية موضوع البحث.

إنّ الوضعية المهنية المعدّة للبحث العلمي يشترط في تحكيمها، من مجتمع الدراسة وبيئته،

الصدق والثبات للأنموذج، وتطابقه مع الأنشطة الواقعية، وعلمية الواقع المستشرف، وحالته النفسية((Le Plat, Hoc 1983: 53 . وقد تبين من جهة أنّ المصداقية لها علاقة بمجتمع الدراسة، ومهامه، وقدراته، وبيئة العمل (Le Plat, 1997:54 56)، ويضيف هذا الأخير القول: إنّ استشراف الوضعيات يكون تصاعدياً، يبدأ بقراءة الوضعية الواقعية، ويعرف الوضعية المستشرفة، ويعدل في الواقع، ثم يضيف (Béguin et Weill-Fassina, 1997)، القول: إننا سننطلق من تعريف المهام المعروفة في المؤسسة، ومن موضوع البحث وتلاقيه مع التطلعات العالمية، إلى وضع نماذج علمية، وإشراف الكفايات المستهدفة، ويضيف (Le Plat, 1997, op cit) القول: إنه من الضروري الحصول على أنموذج من التزاوج، من النقل المعرفي(٥)، وخصائص نشاط الراشد الواقعي، والواقع المرسوم، أو المخطط له.

الفصل الثاني : أنموذج بيداغوجيا "التخطيط بالسيناريو" واستراتيجيته .

إنّه عند البحث في "التخطيط بالسيناريو" كبيداغوجيا من بُعد البحث العلمي، ومقاربتهم من (Herman Kahn,1968, Ozerbekhan,1968) من بُعد علم الافتراض و"التعليمية في المهن" la didactique professionnelle، فقد تبيّن أنّ البّعدين يعتمدان على قراءة الأنموذج المّعد من نقاط مختلفة ومتنوعة، فقد تمّ جمع النقاط العشرة(Herman Kahn,1968، Ozerbekhan,1968)؛ وأسس إعداد النموذج المعتمد من (Samurçay, 2005) خلال مقاربتها بيداغوجيا المحاكاة، كما أشار١٧٨: (Pastré, Vergnaud et Mayen, 2006) إلى أنّه "عندما نتحدث عن إعداد أنشطة مهنية، فإننا نقصد وضعيات عدة تتمايز بعضها عن بعض، لعدة أسباب، منها: إعداد غرض علمي خاص لجهة محددة، من قِبل شخص (الباحث)، أو أشخاص عدة، في ظروف مهنية خاصة، وفي فترة زمنية محددة، وقد لاقتهم(Samurçay, 2005) في تعريف الغرض البحثي في أنّه يُعد من أجل قراءة وضعيات مهنية بغاية التطوير المهني، وكما اعتبرت متغيرات الوقت، والبيئة، والظرف، هي متغيرات أساسية في التأطير المرجع » للتعليمية في المهن « ، ولاستشراف كفايات من علم لمستقبل، تخدم البحث العلمي.

البند الأول: إعداد الأنموذج المرجعي وقراءته:

إنّ إعداد أنموذج تربوي اجتماعي، بعد بحث تشخيصي : في وزارة التربية، مديرية التعليم الخاص، وفي المراجع القانونية الراعية، وقراءة الممارسات المهنية في الثانويات الخاصة، تمّ إعداد

٥- إن النقل عبارة المعرفي قد أُخذت من التعليمية في المهن (Bachellard, 1985)، «المعرفة العلمية للتعليم، تصبح موضوع مادة التعليم»، أو تحويل المعرفة العلمية الصادرة عن العالم إلى مادة تعليم، مما يتطلب نظريات في التعلم، والمتعلم، وتطوره، ولكن كل من: (Rosalski et Samurçay, 1994)، قد أضافتا القول بأنّ التعلم في المهن لا يقتصر على المعرفة العلمية، والمعرفة المكوّنة من البيئة، وإنما هناك أيضاً (Rabardel et Six, 1995)، المعرفة البرغماتية أو المفاهيمية، ومنها: المعرفة العلمية للمؤسسات.

أنموذج وأقتراحه على ثانوية تطوعت في تجربته من بُعد البحث العلمي. رغم أعتبار القائد أنّ العديد من الأنشطة المقترحة روتينية وغير قابلة للتطوير، إضافة إلى تمنعه قبل وخلال إجراء المناورات على الحرائق، عن إشراك المجتمع المحلي والمدني في إدارة وضعيات مهنية تربوية وإجتماعية وأمنية رغم تمتعه بخبرة ٣٠ عاماً، كما ويعرف عن نفسه بأنّه قائد المؤسّسة ومالكها، وراعيها، والمرجع.

١- مراحل قراءة السيناريو، أو الأنموذج العلمي في الثانوية المتطوعة، من خلال مثال الشراكة المجتمعية في الثانويات:

١,١ التجربة التقليدية :

إنّ قراءة قائد الثانوية ومجتمعها المعرفي الثغرات في الأبنية المدرسية بالاستناد إلى ورقة جمع معلومات أعدتها الباحثة، عن معايير الامن والامان، أثارت حفيظتهم في قراءة أساليب وتقنيات تحاكي واقع مغاير.

فتمّ أعتماد التفكر في الأنموذج العلمي المُعد بهدف البحث العلمي، على النقاط التالية: اللقاءات التحضيرية، المجموعات البؤرية، تحديات البيئة الداخلية والخارجية، تحديات راس المال المعرفي، الصياغة.

٢,١ المجموعات البؤرية: التفكّر في الواقع وقراءة مشكلاته:

إنّ قراءة المرتكزات الأساسية للأنموذج أعتمدت على تحويل الوسائل التقنية إلى وسائل تربوية بهدف تبسيط المعرفة العلمية وقراءتها من المجتمعات كافة:

- قراءة نماذج عالمية كقراءة ثلاثة فيديوهات عن نماذج إخلاء من الحرائق: الأول: أنموذج إخلاء في مدينة ليونLyon الفرنسية، الثاني: في إمارة دبي، والثالث: في مدينة جدَّة في المملكة العربية السعودية، وتمّ استعمال وسائل تقنية: خريطة المباني المدرسية، وخريطة المحيط المدرسي، وخريطة الطرقات المؤدية إلى الثانوية وتمّ تحويلها إلى وسائل تربوية.
- قراءة القوانين التنظيمية، الصادرة في الجريدة الرسمية العدد ١٣، تاريخ ١٩٥٠/٠٣/٢٩ ونقد التنظيم الهندسي للبناء المدرسي، قد بيّنت تحديات عدة يواجهها القادة في البيئة الداخلية والخارجية.
- إشراك أفراد من قدامى الثانوية: مهندس مدني، مهندس عمارة، ومهندس كهرباء، في التفكر والتأمل في خريطة الأبنية المدرسية وقواعد إنشائها، وتنظيمها، وأعتمادها على الشكل الهندسي التنظيمي المعتمد في لبنان منذ العام ١٩٥٠.
- قراءة المخاطر والمشكلات في الأبنية وتنظيمها : أنّ قراءة الاتجهات في الأبنية المدرسية،

بالإستناد إلى قاعدة حركة الريح في لبنان: بيّن إعتماد المراسيم التنظيمية للأبنية المدرسية غلى قاعدة: أنّ الجهة الجنوبية الشرقية، تحتوي في توزيع الداخلي للابنية على جميع المواد القابلة للاحتراق في الطوابق السفلية، بينما التغير المناخي وخاصة في الالفية الثالثة أدى إلى جعلها مصدر من مصادر الأخطار لأحتوائها على: غرف موزع الكهرباء، ومولد الكهرباء، ومخزن المواد الكيماوية، وتحتوي في الطوابق العلوية من البناء: المكتبة والمكاتب، والمختبرات العلمية والإلكترونية، والمطبخ، وغرف العاملين في الخدمة، ودور المياه.

مما سبق تبين إنّ التفكر في القوانين الإدارية التنظيمية المعتمدة وطنياً، وعلى صعيد المؤسّسة التنفيذية، ومقارنته بالأنموذج المقترح قد أظهر مشكلات من قِدم النص التشريعي، وأغفاله التطور في الممارسات التنظيمية الإدارية. كما وساهمت القراءة الجماعية للوسائل التقنية، في قراءة وتحليل نماذج أظهرت الحاجة إلى إعادة التفكر بالبنية التحية للأبنية المدرسية؛ وأعيد أسباب الروتين الإداري إلى قِدم النص التشريعي، وعدم تفكر القادة بالمخاطر والمشكلات وتحدياتها، وعدم مراعاة القوانين في التنظيم المُدني أحتياجات المؤسّسات التربوية ومحيطها. ما يمكنه أن يشير إلى الحاجة إلى إعداد أبحاث عن القوانين الراعية للمؤسّسات بالشكل العام وتنظيم ممارستها.

أضف إلى ذلك، أنّ التفكر في متغير البيئة المُدنية التطويرية في محيط الثانوية، والعوامل البيئية المناخية وأثرها على نشاط الثانوية وعلاقتها في الأعمال الإدارية التنظيمية، أدى إلى إبراز مشكلات في صناعة القرار، والأنشطة المهنية للمؤسّسات والقوانين الراعية، وفتح مجالات علمية مستحدثة تمكن المهتمين بالمؤسسات التربوية من قراءتها.

٣,١ تحديات البيئة الداخلية والخارجية: وقراءة القوانين التنظيمية من تربويين:

إنّ قراءة خرائط المباني (البيئة الجزئية) بالإستناد إلى القوانين الصادرة في الجريدة الرسمية العدد ١٣، تاريخ ١٩٥٠/٠٣/٢٩ ونقد مخاطر التنظيم الهندسي، ومقارنة النموذج المقترح بالممارسات الروتينية قد أظهرت مخاطر في البنية التحتية للمباني من: تمديدات المياه، والكهرباء، والتصاقها في أماكن عديدة من المبنى، كما خلو المباني من تجهيزات الإنذار، وممرات الطوارئ، والإرشادات للمتعلمين، واماكن آمنة للطلاب خلال النشاط، ومخارج لذوي الاحتياجات الخاصة.

- إنّ تحليل البيئة الخارجية الجزئية (المحيط المباشر للثانويات والامتداد السكاني) وتطورها خلال العقود الماضية، قد أظهر ثغرات في الأمن والأمان في المحيط الخارجي للمؤسّسة، وغياب استراتيجية التعامل مع المشكلات المستجدة: الأمن والأمان في المناطق

السكنية، والازدحام المستدام وليس فقط في ساعات الذروة، وعشوائية استغلال الطرقات من المجتمعات، وبُعدها عن مركز الإطفاء حوالي النصف ساعة، وغياب البُنى التحتية المسيرة لأعمال الإطفاء والإخلاء والأنشطة المهنية اليومية.

٤,١ تحديات قيادة الرأس المال المعرفي والمهني المحيط بالمؤسسة التربوية:

لقد أضاءت المجموعات البؤرية والحوارية - في الأنموذج المقترح - على فوائد إشراك المجتمعات المعرفية المحيطة بالثانويات في أنشطتها المهنية، أضف إلى ذلك غياب الإمكانيات في الموارد المالية والمادية في الثانويات وقدرتها على القيام بواجباتها في تأمين الأمن والأمان في البيئة الجزئية المحيطة بها وتحدي الأمتداد العمراني حولها، والسلامة المرورية للطلاب والمتعلمين.

بينما إعداد المسح الميداني للخبرات في المنطقة المحيطة بالمؤسّسة، بيّن توفر في الطاقات والمهارات والقدرات في المجتمع المهني المتقاعد ومسارات مهنية تخدم المؤسسة التربوية، ورغبة في العمل التطوعي، وإندفاع إلى الخدمة المجتمعية.

مما سبق، فقد تمّ التوافق على انتقاء القادة، من المجتمعات المهنية المحيطة بها، عناصر قادرة وراغبة في الشراكة المجتمعية، بالاعتماد على المعايير التالية : ١) متعاقد، متواجد في محيط الثانوية، ٢) معرفة وطيدة مع قائد المدرسة،٣) يتمتع بالمصداقية والكفاءة في مجال عمله،٤) إشراك في كل أنموذج ثلاث مهن على الأكثر وأضيف شرط ٤) الاخلاقيات المهنية وخاصة النزاهة والسمعة الجيدة، وهذا ما أدّى إلى ما ذهبت إليه (Samurçay, 2005) في أنّ التفكر بالأنشطة الروتينية بطريقة تطويرية، ومن بُعد البحث العلمي، أسهم في استشراف وضعيات مهنية وكفايات مهنية بهدف التنمية المهنية والتطوير المؤسساتي ونقد الروتين الإداري، كما أدى إلى اقتراح نماذج علمية تمكّن الباحثين في علم الإدارة التربوية من تطبيقها وقراءة أثرها في البحث العلمي(Chermack, 2005).

أضف إلى ذلك، فقد تمكّنت المجموعات بالإستناد إلى قراءة وسيلة علمية مخطط GANTT إعتمدت في قراءة المهمة وعلاقتها بمتغير الوقت"، ومتابعة متغير الوقت وأثر البيئة عليه وعلى المهمة، من إعداد الخطط التالية، والتي يمكنها أن تُشكل استراتيجية تكتيكية، تخدم البحث العلمي في قراءة استراتيجيات البيداغوجيا:

- خطة صناعة القرار التشاركية بين المجتمعات الفكرية والمهنية.
- صياغة خطة تتبعية للمشكلات الإدارية التنظيمية بالاستناد إلى مخطط GANTT.
- خطة نشر ثقافة التطوع والقيم المستحدثة في المثال : الشراكة المجتمعية.
- خطة قيادة المجموعات، وتنسيق العمل قبل وخلال وبعد التدخل.

- بؤر تفكرية في النصوص القانونية الراعية والمنظمة للشراكة المجتمعية.
- صياغة شرعة الاتصال والتواصل بين المجتمعات.
- توصيف ملامح المتطوع في الشراكة المجتمعية.

وعليه، فقد تمكّن المجتمعون من إعداد أنموذج لسيناريو يمكن اعتماده عند قراءة استراتيجيات في إدارة الاعمال التنظيمية في الثانويات، وتم إختيار مثال الشراكة المجتمعية في الثانويات.

١,٥ نموذج السيناريو أو النموذج المرجع:

الأنموذج	الأهداف	المشاركين	الأنشطة	النواتج	المعايير
الاجتماعات التحضيرية	اعداد أنموذج للإخلاء من الحرائق	مجتمع المدرسة الباحثة	اجتماعات تشخيصية مجموعات بؤرية توصيف مهام الرأس المال الفكري إعداد استراتيجية اخلاء	تدريب المتطوعين كتيب إرشادات تحديد المخاطر والمشكلات اشراك المجتمع المدني	إعداد خطة النشاط المهني إعداد خطة التنمية المهنية المستدامة إعداد استراتيجية العمل التشاركي
المناورة الأولى	نموذج إخلاء	مجتمع المدرسة، الباحثة، قادة المؤسسات الاخرى، متطوعو المجتمع المدني، أفراد من المجتمع المدني (ممثل البدية، مختار المحلة، ..)، القوى الأمنية والدفاع المدني، ومركز الإطفاء	إعداد خطة الإخلاء تعديل توصيف المهام مسح المحيط الجيوغرافي ورقة تقييم الأنشطة	ورقة رصد الأخطاء والمشكلات ورقة رصد المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية ورقة تقييم النشاط الجماعي	الالتزام بالإرشادات والتوجيهات تنظيم الممرات الآمنة في البيئة الداخلية والخارجية للمجتمع المدرسي العمل على نشر ثقافة العمل الجماعي المحافظة النظام والانتظام المحافظة على السلامة الجماعية
المناورة الثانية	أنموذج إخلاء	المجتمع المدرسي، الباحثة، متطوعو المجتمع المدني، المهندسين، قادة من مؤسّسات تربوية	ورقة تقييم الراس المال الفكري، ورقة تقييم الأبنية، والتجهيزات ورقة تقييم نشاط مهني ورقة تقييم العمل الجماعي	رصد الأخطاء البشرية تقييم نواتج التغييرات أفلام فيديو للنشاط المهني إعداد كتيب كأنموذج	تعميم الإرشادات والتعليمات تنفيذ استراتيجية العمل الجماعي تقييم العمل الجماعي تقييم الأنشطة
أنموذج	الأمن والأمان في المؤسّسات التربوية	الثانوية المتطوعة متطوعو المجتمع المدني رئيس البلدية ، المختار مركز الإطفاء	اجتماعات عدد ٢ (قائد، باحثة، فريق العمل) استراتيجية مناوراتان تقييم النشاط رصد الأخطاء معايير تقييم	نموذج نشاط مهني معايير تقييم النشاط ورقة رصد الأخطاء كتيب إرشادات ورقة إرشادية للمتعلمين كتاب إعلام أولياء الأمور كتاب تبليغ للبلدية والدفاع المدني بالنشاط استراتيجية نشر ثقافة الحماية من المخاطر	القيادة التشاركية والعمل الجماعي ضمان تطبيق جميع القوانين الراعية المشاركة في إدارة المجموعات التعامل مع المشكلات المستجدة التقييم المستمر إدارة المكان والزمان

(المستند رقم ١، أنموذج من بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، أُعد في الثانوية المتطوعة، بحضور المجتمع المعرفي، بالإستناد إلى خبرتهم في الخدمة المدنية، وعلى القرار رقم: ٦٠٧/م/٢٠١٦،)

وبالإضافة إلى ما سبق، فقد تمَّ إعداد خطط مستحدثة منها: رصد الأخطاء، صياغة الفرضيات في أمثلة متنوعة تعتمد على مثال الشراكة المجتمعية ومتطلباتها في تطوير عمل المؤسّسات التربوية، والكفايات القيادية التشاركية.

إنّ قراءة النموذج لنشاط مهني قد حاكى واقعاً مهنياً متغيراً، واستحداث كفايات مهنية، كما توافق عليه (Chermack, Samurçay,op cit) ، وابتكار كفايات، يمكن أن تُمكّن الباحثين في القيادة التربوية من قراءة أنشطة مهنية تحاكي المستقبل في التخطي للحاضر كما ذهب إليه الباحثيين في علم التخطيط والمدرسة الافتراضية والتعليمية في المهن(Herman Kahn,1968, Ozerbekhan,1968 et groupe؛ Pastré , Vergnaud et Mayen 2006).

وبناء على نواتج الأنموذج الاول في الشراكة المجتمعية، فقد طلبت ست ثانويات المشاركة في التفكّر في نموذج علمي يُمكن أعتماده في مقاربة كفايات مهنية مستحدثة، فنتج عن ذلك سيناريوهات ثلاثة اعتمدتها الثانويات، حيث عمدت أربعة منها على تنفيذها، مع متابعة متغيّرات الوقت، والسبب، والظرف.

	السيناريو الثاني	السيناريو الثالث	السيناريو الرابع
الموضوع	**قراءة السياسة التربوية والشراكة المجتمعية**	**الشراكة المجتمعية في العملية التربوية**	**إشراك المجتمع المدني في سياسة الأمن والأمان في المنطقة**
الرأس المال المعرفي المشارك	فرق العمل في الثانويات، أساتذة جامعيون، وثانيون متقاعدون، أفراد من المجتمع المدني.	طلاب جامعيون، أولياء أمور، أصحاب مهن حرة: طبيب، وممرضة، متقاعدون، مهندسون.	متقاعدون من القوى الأمنية والعسكرية، مهندس مدني، مزارعون، تجار، تربويون.
الأنشطة المقترحة	صياغة الإطار المرجعي للسياسة التربوية في المؤسسات تحديد المفاهيم الأساسية استراتيجات الأنشطة توعوية	خطة التوجيه المهني واحتياجات المنطقة خطة العمل التطوعي في المنطقة خطة الاستفادة من الطاقات في البيئة الكلية	خطة الأمن والأمان خطة إعادة تنظيم الطرقات خطة التشجير وحماية الغابات خطة الحماية من الحرائق
الأنشطة المنفذة	صياغة الإطار المرجعي خطة العمل التطوعي خطة قيادة المجموعات وضع خطة معايير تقييم للأنشطة المهنية، وحوكمة تنفيذها	خطة العمل التطوعي في المؤسسة التربوية إشراك طبيب وممرضات في مشاريع تعليمية من الصف الثامن حتى الثانوي « نفذ نشاطين»	تطوع القوى الأمنية في الخدمة الاجتماعية تطوع المهندسين في خدمة المؤسّسات التربوية إشراك المزارعين في أنشطة زراعية في المؤسسة التربوية في أيام تربوية
التحديات	عدم إلمام غير المتخصصين في التحديات والصعوبات التي تواجه مدرسة الألفية الثالثة نقص في الدراسات العلمية حول الاختصاصات الجامعية المستقبلية	متابعة التدخل وأساليب تعلم المتعلمين في النشاط وتقييمها المتابعة والتقييم التحضير للأنشطة، والالتزام بها على المديين الطويل والقصير متطلبات العمل التطوعي من الأفراد	قيادة العمل الجماعي متابعة العمل التطوعي والخدمة الاجتماعية وتقييمها

(مستند رقم ٢ ، نماذج أُعدت في المجموعات التفكرية بين القادة والباحثة)

مما سبق، يتبيّن أنّ إشراك القادة في قراءة نموذج من أجل البحث العلمي في الأنشطة الإدارية التنظيمية، حثّ القادة على إعادة التفكر بنماذج روتينية مختلفة ومتنوعة في التنظيم الإداري : كإعادة التفكر في تدريب الهيئتين التعليمية والإدارية في إشراك المجتمع المدني والأهلي في أنشطة تربوية، تثقيفية وإجتماعية. وقد أدى ذلك إلى قراءة علمية لاستراتيجية بيداغوجيا التخطيط في السيناريو، التي تعتمد على خمسة مكوّنات أساسية، هي: المجموعات الاستكشافية، قراءة القواعد التنظيمية، قراءة وتحليل الاستراتيجيات، النماذج ومعاييرها، التقييم والمتابعة وبناءً عليه، فقد تمَّ اقتراح نموذج استراتيجية للبيداغوجيا في القيادة التربوية من بُعد البحث العلمي وبُعد التعليمية في المهن.

٦,١ استراتيجية بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو المقترحة من قِبل الباحثة:

إنه بالاستناد إلى ما سبق، فقد تمَّ اقتراح استراتيجية تنظيمية لبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو.

(مستند رقم ٣، استراتيجية بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو)

إنّ الذهاب إلى أعمال (Chermack 2004 et Dublin 1967) عند قراءة بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، ومقاربة (Gaston Berger) لبيداغوجيا العلم الافتراضي، وما قامت به (Samurçay) في مقاربتها بيداغوجيا المحاكاة، قد أسهم في اقتراح الباحثة والمجتمعات المهنية نموذج لاستراتيجية – بالاستناد إلى نماذج البحثين المذكورين أعلاه وتحليلهم للنماذج وتجاربهم، بالاستناد إلى ما أظهرته التجربة في قراءة النماذج العلمية وتطبيقاتها.

مما سبق يُمكن إقتراح نموذج من استراتيجية للبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو بالاستناد إلى الخطوات التنفيذية التي أعتمدت في التجربة. فتكوّنت الاستراتيجية من المستويات الخمس (مستند رقم ٣).

الفصل الثالث: قراءة البيداغوجيا من بُعدي البحث العلمي والتعليمية في المهن.

إنّ قراءة البيداغوجيات: استراتيجياتها خططها وأثرها، من بُعدي البحث العلمي، والتنمية المهنية، وتطوير ظروف بيئة العمل، قد ظهر مع دراسات(Pastré, 1999)، وإطلاقه المدرسة التربوية "التعليمية في المهن"، la didactique professionnelleإلا أنّ هذه الأخيرة لم يتم التطرق في دراساتها إلى بيداغوجيا التخطيط في السيناريو، لذا، فسيتم في هذا البند، قراءة أثر البيداغوجيا في البحث العلمي، كما ذهبت إليه (Samurçay)، وأثرها في التخطيط للمستقبل، كما ذهب إليه (Herman Kahn).

البند الاول: قراءة البيداغوجيا من بُعد التعليمية في المهن

وفّر إطاراً مرجعياً تمحور حول ثلاثة بنود: خصائص الاستراتيجيات، أهميتها، وأثرها في التفكر في كفايات مهنية ووضعيات تفكرية ، كما أشار اليه ابحاث Pastré, LePlat, Vergnaud, pour n’est pas cite que Sammurçay.

١. خصائص "البيداغوجيا بالسيناريو":

يُمكن قراءة خصائص البيداغوجيا من خلال أثرها التطويري والتفكري في أنشطة مهنية أستشرافية، وكفايات تطور العمل المؤسّساتي، وتفتح آفاق في البحث العلمي، فيمكن قراءتها كوسيلة مهنية، تطويرية في قراءة المهن القيادية التربوية، وكفاياتها المستشرفة.

أضف إلى ذلك، فإنّ إشراك القادة المتمرسين في تدريب القادة الجدد على كفاية الاتصال والتواصل مع المجتمعات المهنية المختلفة، وتدريبهم في التدخل، يمكِنه أنّ يُساعد في توجيه الباحثين والمهتمين بالشأن التربوي، نحو التفكر في كفايات مهنية تطويرية مؤسساتية، واجتماعية.

إن قراءة القادة شمولية الأنموذج العلمي ومقاربة العمل الإداري من وجهة نظر مختلفة، أنتج إشراك ستة ثانويات تتمتع بمواصفات السمعة الجيدة، وعدد الطلاب (أكثر من ٢٠٠٠ طالب)، ومشكلات المحيط العمراني، كما أسهم في استشراف كفايات وأنشطة مهنية تطور العمل المؤسّساتي، ونموذج يمكن إعتماده في التعليمية في المهن، في قراءة أهمية التبادل المعرفي والخبرة بين القادة المتمرسين والقادة الجدد، وإعداد وتقييم أنشطة مهنية أعتبرها القادة روتينية، محورية في التطوير المؤسّساتي، كما صاغها القادة في اللقاءات: قراءة الانشطة المهنية الروتينية، التفكر بالنصوص القانونية، التفكر بالبنية التحتية وأثرها على المؤسّسات ونشاطها اليومي ، الاتصال والتواصل مع وبين المجتمعات المهنية والمعرفية، حل النزاعات.

كما أنّ إشراك متطوعي من مجتمعات معرفية متقاعدة، متواجدة في محيط الثانويات فتح آفاقٍ لم يتمّ التطرق لها في البحث العلمي في الشراكة المجتمعية، ووجوب الإستفادة من طاقات إعتبرتها المجتمعات القيادية غير قادرة على القيام بواجبات مهنية.

عدد المشاركات	التاريخ	الباحثة	القادة	القادة الجدد	الفرق	المتطوعون				
	العام ٢٠١٩					القوى الأمنية	مهندس	رئيس البلدية	الجسم الطبي والصحي	طلاب، باحثون
اجتماعات تحضيرية	آب/أيلول	3	3	1	2	2	2	1	1	غير منفذ
تشخيص الأنشطة	أيلول	1	1	1	1	1	1	1	0	
المجموعة البؤرية	ت١-٢	3	3	2	3	1	2	1	1	
أنموذج سيناريو	٦/٧ت١	3	1	1	1	0	1	1	0	
نماذج من سيناريوهات	٩-١٠ت٢	2	2	2	2	0	0	0	2	
التدخل	ت٢	3	3	3	3	2	1	2	1	
قراءة الأخطاء وأسبابها	ت٢	2	2	2	2	1	1	1	0	
تقييم النشاط	ت٢، ك	5	5	3	4	2	1	1	1	

(مستند رقم٤ ، عدد مشاركة الراشدين باللقاءات التفاعلية)

٢. أهمية البيداغوجيا

كما أنّ قراءة النماذج فتح آفاق أمام القادة في إعادة التفكر مع المجتمعات في كفايات ومواقف مهنية، بحثية تطور العمل المؤسساتي وتضيف قيّم تطويرية، منها كما حددها القادة، في المجموعات البؤرية :

١. نشر ثقافة وقِيم مستحدثة: ركزت المجتمعات المعرفية على توحيد تعزيز لغة التخاطب فيما بينها على أثر نزاعات بين أفراد من المجتمعات المشاركة، ووضع شرعة التخاطب: نزاع بين افراد من القوى الأمنية، وشرطي البلدي، واصحاب المحال، وأولياء الأمور.

٢. توصيف وتصنيف المهام في قراءة متغيّر الشراكة المجتمعية والبيئة الجزئية، فمثلاً أقتصار تدخل المهندسين على قراءة القوانين المرعية الإجراء في إنشاء المباني المدرسية، وتحسين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسّسة التربوية.

بينما اقتصر تدخل الباحثة على تأطير الأنشطة وصياغة الخطط ومعايير التقييم، ووضع إطار مرجعي للانشطة المهنية.

٣. إستشراف كفايات مهنية ووضعيات منها كفاية العمل التشاركي: إنّ مشاركة أبناء الجسم الطبي في العملية التعليمية التعلمية، وإعداد لقاءات حوارية مع طلاب المرحلة المتوسطة، أظهرت كفاية الجسم الطبي المتقاعد في الاتصال والتواصل مع المراهقين، وأهمية إشاركهم كما غيرهم من مالهنيين في العملية التربوية.

إنّ مشاركة القادة المتمرسين، في كافة مراحل البيداغوجيا، من إعداد الأنموذج وتقييمه، والنماذج الثلاث الاخرى في التخطيط للمستقبل، وقراءة علمية للنشاط المهني التنظيمي والتربوي، وتطوير كفاية قيادة الشراكة الجتعية مع القادة الجدد ونقد تجاربهم العلمية في مراحل متقدمة من التدخل.

فضلاً عن مشاركة الجميع في توزيع المهام، وصياغة الاستراتيجيات، وجمع المعلومات وحوكمتها، وآلية تقييم الأنشطة ومتابعتها، وعليه، فتلازم تدخل القادة مع ما عرَّفهHerman Kahn)) في نقاطه العشر للبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، من قراءة الماضي والمستقبل في التخطيط للحاضر، وصياغة الاهداف العامة والإجرائية وما ذهبت إليه (Samuçay) في تسميته بالهدف التربوي او التدريبي في الممارسة المهنية، واعتبارها أنّ قراءة الوضعيات الروتينية تتطلب من الباحثين والمتمرسين إعداد وضعيات مهنية في تدريب الجدد، قد أسهم في إعداد نموذج علمي للبيداغوجيا في العلوم التربوية في نقد القادة المتمرسين كفاياتهم الإدارية وتدريبهم القادة الجدد على استشراف مستقبل متغير.

١. أثر البيداغوجيا من بُعد التعليمية في المهن:

إنّ إشراك القادة في صياغة أمثلة من نماذج، ومعايير، وخطط ووتقنيات ووسائل تعتبر مستحدثة في العلوم التربوية، ومنها خطط المعايير الخاطئة، بالإستناد إلى قراءة القادة المتمرسين الأنموذج العلمي، وخلال التدخل وتحليل نشاطهم المهني، يمكنه أنّ يترك أثراً في قراءة حديثة في التعليمية في المهن، وما أشار إليه الباحثين في التعليمية في المهن في دراساتهم:,Pastré Vernaud, Mayen, Leplat, Samurçay.

١. قراءة الافراد الفرق بين المهمة المكتوبة والمقروءة والمنفذة؛

٢. الحاجة إلى التفكر في الوضعيات المهنية الروتينية، والقوانين الإدارية التنظيمية؛

٣. مقاربة المجتمعات المؤسّسات التربوية، كبيئة جزئية ونواة مجتمعية؛

٤. قراءة القادة التربويين الإستششرافية في المجتمعات المهنية والمعرفية؛

إنّ إعداد معايير واستراتيجيات للبيداغوجيا التخطيط بالسيناريو في القيادة التربوية، أدى إلى ما ذهبت إليه(Samurçay)، في إعدادها الغرض العلمي بهدف البحث وقراءتها وتحليلها المعلومات بمتابعتها ممارسة الافراد في التدخل، وتطوير كفاياتهم المهنية.

إنّ القراءة التشخيصية للأنموذج العلمي في المجموعات البؤرية، أظهر حاجة إلى مواقف مهنية كما إتفقت عليها المجموعات: "رصد الأخطاء، وأسباب الفشل: الهلع في الحدث، عدم اتباع الإرشادات، وتقييم متغيير الوقت، والبيئة الجزئية والكلية"، قد تمَّ التعامل معه من بُعد المنهج التجريبي، كما تمَّ مناقشتها بين المجموعات كنموذج لأنشطة روتينية من بُعد البحث العلمي، وقراءة متغير الوقت والبيئة، فانتج أنموذجاً لأنشطة مهنية أغفلها البحث العلمي، ولم يتمّ التعامل معها كمواقف او مهارات يمكن أنّ تطور كفايات من أجل التنمية المهنية، كما ذهبت إليه(Samurçay).

أضف إلى ذلك، أنّ مقاومة فكرة التطوع، مع بداية التحضير للبيداغوجيا من القادة المتمرسين، ومقاومتهم فكرة الشراكة المجتمعية، قد أدَّى إلى إعداد خطط خاصة في تنظيم عمل الموارد البشرية؛ فاندفاع المتطوعين وإصرارهم على العمل الجماعي، قد أدَّى إلى مشكلات: في الاتصال والتواصل مع المجتمعات المختلفة، وتوصيف مهام المتطوع ومجال تدخله، مشكلات في اللغة المعتمدة من المجتمعات المهنية وأثرها على المجتمع النعرفي والفكري وطرق اتخاذ القرارات الجماعية والانفرادية. فارتكزت مكوّنات أساليب وتقنيات المثال في الشراكة المجتمعية على إعداد نموذج في العمل التطوعي تكونت من:

١. اللقاءات الحوارية، بهدف حل المشكلات والتفكر في استراتيجيات تقترح حلول عملية؛

٢. إعداد شرعة العمل التطوعي في الثانويات والبيئة المحيطة بها؛

٣. صياغة وضعيات تفكرية في المخاطر في البيئة الجزئية، والتفكر بمعالجة المشكلات؛

٤. لقاءات تقييم العمل التشاركي.

نتج عن اللقاءات كتيب من استمارات التقييم : تقييم نشاط مهني تشاركي، تقييم نشاط الأفراد، تقييم العمل الجماعي، تقييم تفاعل البيئة الجزئية، تقييم النواتج.

في النهاية يمكن القول، إنّ تحكيم عمل الأفراد المشاركين في بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو تعتمد على استراتيجيات تحاكي أنشطة متنوعة ومختلفة، وتساهم في قراءة كفايات وأنشطة تلبي احتياجات المؤسّسات، والتطلعات المناطقية والوطنية.

البند الثاني : أثر البيداغوجيا في البحث العلمي:

إنّ البحث في الأثر العلمي للبيداغوجيا، يسمح للقادة والباحثين في وضع استراتيجيات، والتفكر بالعمل الروتيني، كما ذهبت إليه (Samurçay) والتخطيط لإعداد نماذج علمية، وإعداد وضعيات استشرافية، تساعد في قراءة الممارسات المهنية وروتينتها، في البحث العلمي في التخطيط بالسيناريو ي وضعيات ومواقف تربوية (Herman Kahn)، وتفعّل الكفايات لدى القادة المتمرسين والمتطوعين في إدارة بيداغوجيات افتراضية استشرافية في التخطيط للحاضر من قراءة المستقبل والماضي.

إنّ قراءة النماذج والتدخل قد أظهر مشكلات وتحديات تواجه القادة المبتدئين، أو الأقل خبرة وقد كررها القادة خلال اللقاءات: كمشكلة نقد الروتين الإداري، ومهارة الاتصال والتواصل مع المجتمع الأهلي والمدني، وإدارة التطوع، وقراءة دور النواة المجتمعية في التوجيه المهني، وتلبية احتياجات المجتمعات في المنطقة، باعتبار أنّ قيادة المؤسسات التربوية لا تتطلب العمل التشاركي.

وعليه، فإن بروز مشكلات وأخطاء خلال تطبيق النماذج، والتفكّر فيها، قد أظهر مشكلات ومخاطر، يمكن أن تترك أثراً في البحوث العلمية، في قراءة كفايات من أجل التنمية المهنية تساعد في تطور البحث العلمي، وكما وإنّه قد تبيّن خلال ممارسة القادة لمهامهم، أنّ نقد الأخطاء خلال إدارة المخاطر والتعامل مع المشكلات يُولد مشكلات تحدّ من حركة القادة في التجربة، كما ذكرها القادة في الجدول الأتي:

المشكلة	مشكلات قيادية	مشكلات نفسية	مشكلات مجتمعية
قائد لا يمتلك الخبرة	الالتزام في ستراتيجية إدارة الوقت،	إدارة الضغوطات	الاتصال والتواصل مع المجتمع المدني
قائد صاحب الخبرة	إدارة الوقت، إدارة الأنشطة وتقييمها، القيادة التشاركية	رفض التدخل في أنموذج القيادي، التغاضي عن المشكلات النفسية	التدخل في المؤسّسة وأنموذجها رفض سياسة الباب المفتوح
المجتمع المدرسي المعرفي	إدارة الوقت، البيئة الكلية	الملل، ضغط العمل، التافف	العمل التشاركي
المتطوع كمجتمع معرفي ومهني	الاندفاع، الملل، التأفف	اللغة الفوقية، العشوائية وعدم الانضباط، العمر	ثقافة التطوع
المجتمع المدني	رفض دور المؤسسة التربوية القيادي	القرارات الانفرادية، القرارات السياسية والسلطة الانفرادية	تغلب القرارات السياسية على العمل الجمتمعي

(مستند رقم ٤ أعد من القادة خلال اللقاءات الحوارية في تقييم النماذج، تحت عنوان "أسباب فشل المبادرات والمناورات،)

إنّ قراءة المشكلات القيادية، والمجتمعية كمتغيرات متحركة، كما نظمها القادة في اللقاءات التقييمية للنماذج، وحاجتهم إلى التدريب على التعامل معها، قد ظهر جلياً بعد تقييم الأنموذج الاستشرافي، وقراءة القادة الجدد والمتمرسين مشكلات قيادية، ومجتمعية، وتعبيرهم عن ضغوطات الروتين الإداري البيروقراطي، وعلاقتهم الضمنية بمتغير الوقت، صعوبة في التخطيط لقيادة متغير البيئة الجزئية وأثره على دورة حياة الثانويات كمؤسّسات في المجتمع. وكما أنّ تغافل البحث العلمي عن قراءة مشكلات القادة التربويين في التجربة، أدى إلى افتقار المجتمعات إلى نماذج تحاكي تجاربهم وتساعدهم في اقتراح حلول عملية.

كما اتفق القادة على أنّ متغير البيئة، متغير متحرك ويترك أثار سلبية وايجابية على قيادة الأنشطة المهنية الروتينية وعلى أنّ معايير: الامتداد السكاني واحتياجاته، الطرقات واستعمالاتها، الأسواق التجارية وامتدادها إلى محيط الثانويات، تتطلب دراسات مهنية تساعد المجتمعات في تنظيم حركتها اليومية والإدارية؛ أضف إلى ذلك، غياب الدراسات العلمية التي تمكن القادة من الارتكاز عليها في تناول الأنشطة المهنية ومشكلاتها.

مما سبق، يمكن القول إنّ تشخيص البيداغوجيا قدرات ومهارات مستحدثة عند القادة، وتحديد اتجاهاتهم القيادية، قد أظهر الحاجة إلى قراءة علمية في البُعد النفسي للقادة في بيئة العمل(Clot,2010:73, Hoc, 1983:52)، وحاجتهم للمواكبة، وذلك للحد من أثر الضغوطات المالية والاجتماعية والثقافية وعلاقته بصناعة القرار كمتغير ثابت، وقراءته أفقياً. كما أدى إلى تفعيل أثر العمل الجماعي في التخفيف من ضغوطات العمل اليومي، ونشر ثقافة، ودعم الشراكة المجتمعية في التعامل مع المشكلات، وتمكّن القيادة من التفكر في سيئات الانفرادية في صناعة

القرار، والتعامل مع مشكلاتهم الاجتماعية والثقافية والتربوية.

كما وأظهر الأنموذج الاستشرافي، والأنشطة المهنية المنفذة، مدى أهمية الأنموذج في المواكبة الأفقية لتفويض المهام في المجتمعات المتطوعة، وإعطاء صلاحيات للمتطوعين في التعامل مع البيئة، ما يمكنه أن يؤدي إلى تعديل في مسارات متغير البيئة الكلية والجزئية، كما أنّه يمكن أنّ يُساعد القادة، خلال مواكبتهم الأنشطة، في قراءة أهمية المشاركة في التخفيف من الألم والأرهاق عند القادة، والاستفادة من النشاط المهني في تعزيز أهمية متغير الوقت على المدى الطويل.

إنّ إيكال مهمة التعامل مع المجتمعات في البيئة المحيطة إلى متطوعين من مجتمعات تمتلك الخبرة، قد ساهم في التخفيف من المشكلات والصعوبات، كما أنه سمح بإدخال متخصصين في المجال الصحي وأطباء، وإشراكهم في أنشطة تعليمية تجريبية، واستعمالهم لغة علمية مختلفة مع المتعلمين، ما أدَّى إلى نواتج علمية معرفية عند المتعلمين، فضلاً عن الحاجة للشراكة عند المعلمين مع مهنيين متخصصين في تثقيل المعلومة، وإضافة تعزيز ثقة بالقيادة التربوية من المجتمعات المعرفية.

في الخاتمة، يمكن القول إنّ حاجة الأنموذج للتقييم الإيجابي من مجتمع الدراسة من خلال البّعد المعرفي، والبحثي الذي تناولته(Samurçay,2005 Chermack, 2004) ، واقتراح نماذج علمية كمتغير ثابت، ثقافية كانت أمّ واجتماعية، قد أدَّى إلى اقتراح سلسلة من معايير تقييم: قبل وخلال وبعد النشاط المهني، وإمكانية التعميم على المؤسّسات في النشر العلمي: ككفاية إدارة المجتمعات المعرفية، والمهنية، وحل المشكلات في البيئة الخارجية، والشراكة المجتمعية في العملية التربوية. بناءً عليه، فيمكن القول إنّ نموذج الشراكة المجتمعية قد أعطى نماذج عن كفايات مشتركة ومتكاملة بين المجتمعات، يمكن الاستفادة منها في تطوير العمل الاجتماعي والمؤسساتي.

الاستنتاجات العلمية:

١. إنّ قراءة بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو من بُعد البحث العلمي، أنتج عند القادة فكر نقدي بناء، يبعثّ على التفكر في نماذجهم الفكرية وأبعادها في التجربة.

٢. ساهم النموذج (الغرض العلمي) في إعداد إطار مرجعي لأسهامات بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو في علم المؤسّسات التربوية وفي التعليمية في المهن.

٣. أنّ اعتماد النموذج العلمي كغرض علمي، وقراءته وتحليله في التجربة، أدى إلى التفكر في النص القانوني الراعي للمؤسسات التربوية، وعلاقته الضمنية بالممارسات المهنية، والحاجة إلى أبحاث علمية تتناول التشريعات التربوية وقِدمها.

٤. إنّ اعتماد النموذج العلمي كمتغير ثابت في أهدافه، ورؤيته وأساليبه وتقنياته أدى إلى التفكر

في متغييرات ثابتة : الوقت، والبيئة وعلاقتها الضمنية بمتغير صناعة القرار كمتغير متحرك، وأثره على النشاط المهني للقادة التربويين والمجتمعات.

٥. كما أنّ قراءة النموذج أسهم في تطوير واستشراف نماذجٍ يمكن إعتمادها في قراءة وتطوير البيداغوجيا في علوم مختلفة ومتنوعة.

٦. إنّ قراءة الأنموذج كغرض علمي بهدف البحث، قد أظهر مشكلات أغفلها التنظيم الإداري، وأعاد أسبابها إلى عدم مراعاتِه التطورات المُدنية، والتغييرات المناخية في التنظيم المُدني.

٧. إنّ التفكر في القوانين الراعية للثانويات، أدى إلى إبراز مشكلات في متغير صناعة القرار، وقيادة المجتمعات، وفتح مجالات علمية مستحدثة تُمكن المهتمين بالمؤسّسات التربوية من قراءتها.

٨. أتصفت البيداغوجيا بشموليتها، حيث إنّها شملت قطاعات وأنشطة مهنية مختلفة ومتنوعة كمتغيرات متحركة، منها المشاركة لمجتمعية.

٩. تترك البيداغوجيا أثراً في البحث العلمي من خلال قراءتها المخاطر والأخطاء، والاستناد إليها في تطوير العمل المؤسساتي وقوانينه الراعية.

الخاتمة:

إنّ التطورات العالمية وتطلعاتها، وصدور رؤية ٢٠٣٠، وفي الهدف ١٧ منها، تتطلب من قادة المؤسسات التربوية، والباحثين في العلوم التربوية، مضاعفة جهودهم والعمل على نقد أنشطة ووضعيات مهنية روتينية لا تحاكي الواقع، والتفكّر بالمستقبل، للتخطيط للحاضر، واستشراف أدوار وكفايات للمجتمعات، والنواة المجتمعية، من خلال إعداد نماذج واستراتيجيات كمتغير ثابت، تحاكي متغييرات متحركة منها الممارسات المهنية للقادة في الروتين الإداري التنظيمي لحركة المؤسسات اليومية ومخاطرها، من خلال التخطيط للحاضر من خلال قراءة المستقبل والماضي(Herman kahn, Samurçay)؛ فكل ذلك نتج عنه نماذج استشرافية، واستراتيجيات، وإجراءات، ووسائط، وأدوات بحثية، ثابتة في تطلعاتها العلمية، تركت أثراً فاعلاً في البحث العلمي من خلال قراءة نشاط القادة في التجربة العلمية، واستشراف كفايات في التطوير المهني من بُعدي التعليمية في المهن la didactique professionnelle.

وعليه، فإنّ اعتماد الباحثين والقادة التربويين التفكّر في أنشطة مهنية روتينية كمتغير ثابت، تحاكي التطلعات العالمية، وتجمع بين علمي الاجتماع والتربية، يسهم في إعداد نماذج علمية كمتغير ثابت في تطور البحث العلمي، وتفعّل قِيم أخلاقية، وتدرس البيئة كمتغير متحرك وأثره على المتغير الثابت، كما وتدرس النشاط المهني في التجربة كمتغير متحرك، يؤدي إلى صياغة استراتيجيات

متنوعة: خطط منها: رصد الأخطاء وقراءتها، خطة رصد الأفكار المغلوطة والتجارب الفاشلة، وحلقات حوارية في التفكّر بكفايات قيادية ابتكارية: قيادة المجموعات التطوعية، ومهارات الاتصال والتواصل مع مجموعات مختلفة ومتنوعة، وإعداد مشاريع تدريبية: العمل الجماعي التطوعي، وإشراك المجتمعات في قيادة المؤسسات، تعمل على تفعيل دور التنمية المهنية.

إنّ أهمية البيداغوجيا واستراتيجياتها في التخطيط الاستراتيجي للشراكة المجتمعية، تكمن في استكشاف كنوز معرفية في المجتمعات، والحاجة إلى ابتكار أنماط من استراتيجيات، كخطة رصد الأخطاء والمخاطر، وتقييم متغير الوقت، وعلاقته الضمنية في متغير البيئة المتحرك، وقيادة المجموعات غير المنتظمة والمتنوعة، والتعامل مع المشكلات الخاطئة، كما برزت أهميتها في تمكين القادة المتمرسين من نقد تجاربهم القيادية، واستراتيجيات تطوّر العمل المؤسساتي، وتفكّرهم، وتأملهم بممارساتهم في التجربة.

إنّ قراءة فرضية الدراسة من ثلاث نقاط: من حيث قراءة إطار مرجعي للبيداغوجيا وقراءته من خلال الغرض العلمي المعد، قد أدّى إلى قراءة النماذج ومعايير وتحكيم أثرها، وإمكانية اعتمادها في البحث العلمي في التخطيط الاستراتيجي، كأداة وكوضعية مهنية بحثية؛ فقراءة هذه البيداغوجيا، من خلال الهدف السابع من الرؤية العالمية كمثال لمقاربتها، قد أظهر فعالية البيداغوجيا في النقد الذاتي للقادة وفِرق عملهم، وإمكانية قراءة الممارسات الروتينية وتطويرها في التجربة العملية.

إذ إنّ النقد الذاتي لقيادة الأعمال الروتينية، قد أظهر الحاجة لإعداد نماذج علمية من بُعد البحث العلمي، ووضع استراتيجيات واستمارات تقييم وتعديلها بعد التفكّر بها في التجربة، وفتح آفاق ومجالات تحثّ القادة على مواكبة تطورات الثورة المعرفية وتحدياتها، لمساعدتهم على مواكبة متغيرات علمية: الوقت، والبيئة، وقراءة أثرها في الأنشطة المهنية.

إنّ استنتاجات هذه الدارسة قد أظهرت أهمية البيداغوجيا والأنموذج الاستشرافي المبني على أسس علمية في نقد النشاط المهني في التجربة، وقراءة الروتين، والتعامل مع المخاطر، والتفكّر بها في التجربة، وأهمية إعداد نماذج علمية استشرافية تقرأ تجارب روتينية، وتسهم في اقتراح نماذج علمية ومشكلات تمكن الباحثين في علم الإدارة التربوية من قراءتها ومعالجة أبعادها.

- التفكّر والتأمل باستراتيجيات تعمل على تفعيل دور البيداغوجيا وأثرها في التخطيط الاستراتيجي المستدام.
- التفكّر والتأمل بالتخطيط التربوي، والعمل على نشر قِيم أخلاقية تلبي احتياجات المجتمعات.
- تقييم الأنشطة المنفذة، واستخلاص النواتج.
- المتابعة والتقييم.

لا ريب في أنّ قراءة بيداغوجيات التخطيط الاستراتيجي ونقد تقنياتها: أسسها، ومفاهيمها، من بعدي البحث العلمي، واستشراف كفايات تدريبية، يُعزز الانتماء المجتمعي المناطقي، ويولد كفايات تفعل العمل التطوعي، ودور المؤسسة التربوية كنواة مجتمعية، ويسهم في قيادة البلاد، ويحيي العمل في المناطق نحو التطلعات العالمية ورؤية عام ٢٠٣٠، وأهدافها الاستباقية.

وعليه، فإنّ اقتراح نماذج واستراتيجيات في التخطيط الاستراتيجي أثار حافزية قادة العمل "خلال فترة الحجر الصحي، بسبب جائحة كورونا فيروس، كوفيد١٩"، والتفكّر باستراتيجيات من بيداغوجيا التخطيط بالسيناريو، وإعداد نماذج استشرافية، في التخطيط للعام الدراسي ٢٠٢٠-٢٠٢١، ونماذج أخرى يمكن اعتمادها في التخطيط لمدرسة إلكترونية دامجة، تلبي احتياجات المؤسسات التربوية والمجتمعات، والتفكّر بكفايات قيادية تتلائم مع المتطلبات العالمية.

المراجع والمصادر العربية والأجنبية:

١. الخطيب، أحمد، وآخرون (٢٠٠٦). المدرسة المجتمعية وتعليم المستقبل. جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع. عمان.

٢. العجمي محمد الحسنين (٢٠٠٧). المشاركة المجتمعية والإدارة الذاتية للمدرسة. المنصورة. المكتبة العصرية للنشر.

1- Amer, M.;Daim, T.U.and Jetter, A. (2013), A review of scenario planning', Futures ,Vol 46,pp.2340-.

2- Belzile, J., Öberg, G. (2012). Where to begin? Grappling with how to use participant interaction in focus group design. Qualitative Research, 12, 459–472

3- Chermack, T.J. (2004), "Improving decision making with scenario planning", Futures, 36, 295309-.

4- Chermack, T.J. (2005), "Studying scenario planning: Theory, research suggestions, and hypotheses, Technological Forecasting and Social Change, 72, 5973-.

5- Chermack, T.J., Lynham, S.A. et Van der Merwe, L. (2006), "Exploring the relationship between scenario planning and perceptions of learning organization characteristics", Futures, 38, 767777-

6- Chermack, T.J. and Van der Merwe, L. (2003), "The role of constructivist learning in scenario planning", Futures, 35, 445460-.

7- Clot, Y (2010). Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux. Paris: La Découverte.

8- Berger, G., (2008). The evolution of scenario planning. Pp 222-.

9- Dublin, R., (1978).Theory Building, revised ed. Free Press/MacMillan, New York.

10- Herman Kahn H., Wiener A.J. (1968). L'an 2000. Un canevas de spéculations pour les 32 prochaines années, Robert Laffont, coll. « Le Monde qui se fait », Paris.

11- Godet M., (1991). De l'anticipation à l'action, Dunod et Michel Godet (1991) : L'avenir autrement, Armand Colin.

12- Godet, M., (1983). Méthodologie de construction des scenarios, mise en œuvre lors des recherches MICMAC, 1972, et réétudier dans différentes recherches, (1983, 1985,…2007).

13- Godet M., (1991). De l'anticipation à l'action, Dunod.

14- Godet M., 1991). L'avenir autrement, Armand Colin.

15- Kaufmann, A., et R. Faure. 1968. « Méthodes et modèles de la recherche opérationnelle(Tomes 1, 2, 3) ». Dunod, Paris.

16- Ozbekhan H. (1968), Toward a General Theory of Planning, 128 pages

17- Ozbekhan, H., « Vers une théorie générale de la planification », in E. Jantsch (éd.), Prospective et politique, O.C.D.E., Paris, 1968, p. 76.

18- Pastré, P., Vergnaud G et. Mayen P., (2006). « La didactique professionnelle". In Revue : Recherche en éducation, nº154. pp145198-.

19- Paquay, L., Crahay,M., De Ketele J.M.,(2006). L'analyse qualitative en éducation. Des pratiques de recherche aux critères de qualité"- pp 219249-

20- Pastré P.,(1999). La conceptionalisation dans l'action : bilan et nouvelles perspectives. Education permanente. N 139, p. 1335-.

21- Leplat P (1997). Regards sur l'activité en situation de travail.Contribution à la psychologie ergonomique. Paris, PUF.

22- Le plat, P., Hoc, J.H., (1983). Tache et acctivite dans l'analyse psychologique des situations. Cahiers de psychologies cognitives. 3,1. PP 4963-.

23- Mintezberg, H (2006). Le management. Voyage au centre des organisations. Editions d'Organisation. Deuxième édition. Traduit par Jean Michel Bebar et revisé par Nathalie Tremblay.

24- Samurçay R., Rogalski J., (1998). Exploitation didatique des situations de simulation, Le travail humain, 61, 4,333359-.

25- Samurçay, R., Pastré, P. (Eds.) (2004). Recherches en didactique professionnelle. Toulouse : Octarès, 187 p.

26- Samurçay, R., (2005) Concevoir des situations simulées pour la formation professionnelle : une approche didatique. Dans Modèles du sujet pour la conception. Dialectiques activités développement. Sous la direction de Rabardel P., Pastré P., Editions Octarés, pages 5372-

27- Samurçay R., Vidal-Gomel C. et Quentin L., (1999), Developpement des compétences liees a la gestion du risque electrique en relation avec le stage professionnel chez les élèves de LP. Rapport Rapport intermediaire 2- Contrat INRS-Univesite Paris VIII. Saint-Denis, Universite Paris VIII.

28- Sfez, L., (1971) L'Administration prospective, Paris, Armand Colin (U), 1971, p. 278-27/

29- Schoemaker, P., (1995). Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking. Sloan management review 36:2540- · January 1995 with 23,359 Reads

30- Julien, P.-A., Lamonde, P. & Latouche, D. (1975). La méthode des scénarios en prospective.L'Actualité économique, 51, (2), 253–281. https://doi.org/10.7202800621/a.

a. Site internet :

b. http://www.laprospective.fr/dyn/francais/memoire/trp/methode-scenarios-trp-591975-.pdf

c. https://www.jisc.ac.uk/guides

d. File:///C:/Users/User/Downloads/SIG-PMV-Dublin-Scenarios-02.pdf